

P.32 萬國通路蓋新廠、育人才 讓台灣箱包在世界舞台發光



# 貿易

TRADE MAGAZINE <http://www.iatepe.org.tw>

雜誌

No. 330  
2018年12月



## 藝術新視界

數位  
啟動



定價：99元

4 710961 332961 12

沒有標準答案的千古難題  
接班關鍵  
傳比承更重要

力求轉型 泰國新創蓬勃發展  
新創能量聚泰國  
掌握內需市場關鍵

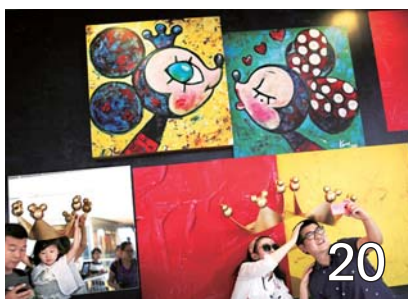
全球管理進化新風潮  
創意擇優法  
集體做出最佳決策

封面故事

Cover Story

數位啟動

# 藝術新視界



數百年來封閉的藝術市場，在互聯網的浪潮中衍生出多元經營模式，更吸引普羅大眾加入收藏行列。本期封面故事從「互聯網+藝術」角度，分析當前線上藝術市場的經營模式與品牌特色，看傳統產業如何借助新能量翻轉舊有模式，啟發創新經營思維。

## 總論篇

- 6 當藝術遇上互聯網  
注入數位基因 翻轉藝術產業鏈

## 案例篇

- 12 歐美百花齊放 中國大陸急起直追  
一條龍服務 藝術電商通吃各世代

## 突圍篇

- 20 藝術電商三大突圍術  
千年產業加速變革找出路

# CONTENTS

編輯室報告 Editor's Report

## 1 當藝術遇見互聯網 翻轉產業新未來

名家專欄 Column

## 4 「策略」與「執行」孰重孰輕？

特別企劃 Special Report

沒有標準答案的千古難題

## 24 接班關鍵 傳比承更重要

企業實戰錄 Enterprise

行李箱包大王的成功祕訣

## 32 萬國通路蓋新廠、育人才 讓台灣箱包在世界舞台發光

市場瞭望 Market View

力求轉型 泰國新創蓬勃發展

## 36 新創能量聚泰國 掌握內需市場關鍵

創新創業 Innovation

讓你用可負擔的價格 每週擁有一束花

## 42 一隅有花 兩週歲談創業挑戰學

MBA學堂 MBA Class

全球管理進化新風潮

## 46 創意擇優法 集體做出最佳決策

文創藝術 Cultural Art

從新媒體走向IP經營之路

## 52 臺灣吧 要做動畫明星的搖籃

品味生活 Life

頂級品牌寶格麗度假村 開啟奢華旅遊新體驗

## 56 盡享杜拜奢華新風潮

創新設計 Design

航空科技新勢力

## 58 極端對比 設計也能「小蝦米vs.大鯨魚」

貿易線上 IEAT Online

第19屆小組召集人第1次聯誼座談會

## 60 深化區域整合 加強台灣供應鏈布局

2018年韓國經貿考察團

## 62 因應國際情勢 搭建台韓合作新橋樑

兩岸貿易與物流商機與挑戰座談會

## 64 整合業界訴求 促進兩岸貿易物流與電商商機

新北市跨境電商歐美市場說明暨媒合洽談會

## 66 台灣好物進軍歐美 乘著電商優雅上架

臺北關參訪活動

## 68 實地參訪通關流程 提高業者進出口效率

台北市進出口商業同業公會發行

每月1日出刊

發行所：台北市進出口商業同業公會

地址：台北市松江路350號

電話：(02) 2581-3521~7

網址：www.ieatpe.org.tw

發行人：黃振進

主任委員：林小明

副主任委員：潘偉景、林正誠

編輯委員：林承斌、徐文德、高泉興、柯彥輝

許介立、高 籟、李育家、簡壽宏

社長：黃文榮

策劃：許玉鳳、吳燕惠

審查編輯：蔡馨瑩、李林謙

編輯所：商周編輯顧問股份有限公司

總經理：李國榮

顧問：林秋寶

專案經理：董育君

資深編輯：蔡瑜珺、涂曉蝶

美術編輯：張堃宇

地址：104台北市中山區民生東路二段141號6樓

電話：(02) 2505-6789 分機5518

傳真：(02) 2507-6773

印刷：鴻嘉彩藝印刷股份有限公司

總經銷：聯合發行股份有限公司

客服專線：(02) 2668-9005

中華郵政台北誌字第179號執照登記為雜誌交寄

本刊訂閱全年12期1,000元(含郵資)

雜誌同步刊載於MagV、HyRead電子書平台，可線上購買

劃撥戶名：台北市進出口商業同業公會

帳號：0113726-6

本刊圖文非經同意不得轉載



國貿學苑FB粉絲團



《貿易雜誌》電子書

數位化《貿易雜誌》讓閱讀更方便了！  
掃描以上QR Code，即可線上瀏覽本期  
精選文章，隨時隨地獲取新知、掌握趨  
勢脈動。



32



56



過往藝術品的展覽、拍賣會銷售模式，正隨著網路時代來臨出現變化。

歐美百花齊放 中國大陸急起直追

# 一條龍服務 藝術電商通吃各世代

相較於歐美早在20年前即開始發展藝術電商，中國大陸藝術市場直至近年才出現線上交易模式。不管是傳統拍賣行導入網路銷售管道，或是電商平台跨足藝術買賣，也有一群新創打造出前所未有的藝術服務，為這個歷史悠久的行業注入新活力。

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／路透社、法新社、美聯社、Shutterstock

**無**論歐美與中國大陸，藝術電商市場百花齊放，已然成為藏家擴大蒐藏的新管道。事實上，藝術品消費被當作消費升級的重要指標之一，隨著經濟發展，人們為提升生活品質，對藝術品的需求因而日漸增加。這是藝術品走向大眾市場，不再成為富裕階級專利的的原因之一。

在歐美，掌握藝術電商市場的企業，除了有傳統拍賣公司蘇富比（Sotheby's）、佳士得（Christie's）、Heritage Auctions等，還包括從電商跨足藝術品拍賣的eBay、Amazon Art等大型企業，更有知名藝術產業業者如Artsy、Artspace、Paddle8、Rise Art等，陸續投入電商的領域。

## 歐美藝術電商布局早 線上線下TA大不同

事實上，藝術電商早在20年前就已開始發展，Amazon在1999年嘗試推出藝術品線上銷售，卻因當時市場不夠成熟而告終。不過Amazon在2013年捲土重來，推出線上藝術館後，業績一飛衝天，在今年擠進Hiscox線上藝術平台排名前

20位。現在，Amazon Art擁有4萬多件藝術品，既有一般民眾負擔得起的低價藝術品，也有高達近500萬美元、價值連城的名家之作。拍賣電商巨擘eBay亦隨之與蘇富比合作，推出網路拍賣平台，這些電商平台搶食藝術市場大餅，逼得傳統藝術品經營機構，必須積極進行電商布局。

觀察目前藝術電商的發展，可發現不少業者將線上與線下的經營模式清楚區隔開來：線下主要走精品高端路線；電商平台則以大眾化路線為主，主要目的是將藝術家與作品推廣給藏家認識。電商平台如何運用數位科技與定位，將藝術品推廣給消費者，Artsy

與Rise Art都是經典的案例。

## 藝術界Google Artsy打造最大藝術資料庫

Artsy猶如藝術電商界的Google，也可說是藝術領域的入口網站。它具有龐大的藝術品線上資料庫，目前不僅累積4萬名藝術家、超過30萬件作品資料，更與紐約大都會博物館、羅浮宮、倫敦國家美術館等400間博物館合作，提供展覽訊息及館藏瀏覽服務。

Artsy龐大的藝術品線上資料庫，提供收藏者搜尋創作者與作品的便捷管道。決定購買之後，Artsy還會聯繫代理畫廊，協助買賣雙方討論交易事宜。此種身兼媒體、線上展示與拍賣的一條龍服務，獲得各



傳統拍賣公司如蘇富比（Sotheby's），也在數位趨勢的帶動下投入電商領域。



中國大陸藝術交易市場2017年成交額達132億美元，占全球市場21%，足見中國大陸擁有極強的藝術消費能力。

世代消費者的認同。

### 先租再買 Rise Art將藝術落實日常生活

Rise Art成立於2010年，其成立初衷是「徹底改變在21世紀尋找、購買和體驗藝術的方式，將偉大的藝術和非凡藝術家帶入人們的生活」。

2012年，Rise Art推出「租賃藝術品」服務，消費者每個月只要支付租金，即可透過線上平台租借藝術品。平台則提供配對功能，依據材質、主題風格、尺寸、顏色、價位、租金等資訊，協助消費者找到適合的藝術品。如果決定購買，先前支付的租金即可折抵購買費用。此種「先租再

買」的方式，成功將許多新銳藝術家推進了藝術市場。

### 年輕藏家崛起 帶動中國藝術電商起飛

巴塞爾藝術展聯合瑞銀集團發布《2018全球藝術市場報告》，指出中國大陸藝術市場2017年成交額為132億美元，其中七成來自拍賣。雖然交易管道仍以傳統畫廊等機構為主，不過藝術電商急起直追，近幾年發展速度飛快。如今線上畫廊及拍賣業務興起，沖淡了畫廊過去在作品營銷上的重要性，多家藝術電商皆已獲得創投資金而蓬勃發展。

中國大陸藝術電商的快

速發展，與年輕藏家崛起有關。不少業者發現，現在的中國大陸藏家已從過去對古董的偏好，轉向欣賞當代藝術。甚至藝術家只要在社群平台放上新作品，就有藏家馬上聯繫成交。這群年輕消費者不只收藏中國大陸當代藝術作品，也把目光投向全球，購買國際知名當代藝術家的作品。

促使中國大陸藝術機構電商化的原因之一，還有稅收。營業額愈高的畫廊稅率愈高，比如當營業額超過人民幣80萬元以上，稅金加總起來幾乎占營業額的四成，造成生意愈好的畫廊反而賠愈多，使得愈來愈多機構選擇透過線上平台交易。目前中國藝術電商平台中，Artand、藝術小紅花與榮寶齋，都是經典案例。

### 藝術家的社群平台 Artand串聯線上線下藝術體驗

Artand成立於2014年，一年後獲得創新工場的天使輪資金投注。目前Artand總註冊用戶超過27萬，有超過3萬位藝術家、20萬件作品、超過5萬名收藏家。

Artand創辦人劉強表示，眼見當時大批藝術家因知名度

不高，作品進不了藝廊，只能展示在個人社群頁面。因此 Artand 創立初衷，就是建構專屬藝術領域的社群平台，在這個平台上，年輕藝術家不只能架構個人頁面、發表創作理念，還能展示與銷售作品。此種帶有部落格色彩的網站設計，讓粉絲可即時與藝術家互動，目的是先建立起藝術家和收藏家之間的信任，進而創造後續交易。

英國《金融時報》曾報導，在華人藏家中，一群不到40歲的年輕族群正在興起，他們比上一代有著更開放的藝術素養，更注重精神享受。劉強也觀察到，很多藝術家認為作品的價格是藝術價值的反映，因此不願意把價格訂得太低。而 Artand 會回過頭來建議藝術家，獲得一個懂你的畫的人，比訂出高昂的價格更重要。

為了協助藝術家提高曝光率與成交率，Artand 發明一套「O2O2O」，從線上、線下再回到線上的模式：藝術家透過平台，向大眾募資舉辦展覽；待募資成功、順利開展後，藏家若看中哪件藝術品，即可現場掃描條碼回到線上購買。

2017年，Artand 打通了線上和線下的屏障，在798藝術區成立首家實體藝術空間，並為藝術家們推出首展。除了有47位藝術家參展，平台上的其他藝術家、收藏家、藝術愛好者都來到了現場，就像一場大型的粉絲見面會。未來，Artand 的目標是打造當代藝術品資料庫，以及藝術品版權交易中心，提供一條龍服務，成為藝術品的垂直電商。

#### 藝術小紅花 大數據打造藝術排行榜

電商平台藝術小紅花是第一個將大數據分析技術，運用在中國大陸藝術品市場的業者。根據作品類型、投資指

數、藝術家專業指數、參展經歷、教育背景等項目，推出各種作品排行榜，幫助消費者進行購買決策。

之所以提供這些數據分析，是因為小紅花發現，原創藝術品沒有標準可衡量。消費者無法理解為何看似相近的兩幅畫，定價卻能如此懸殊；而藝術品模糊的定價標準，將降低消費者的交易信心。因此小紅花獨創藝術品「五緯分析」，亦即技法表現、觀念構思、投資指數、流通指數、大眾喜愛共5個維度，透過理性而科學的指標，讓藝術品可以標準化與量化，不只為藝術市場建立公平指標，也為自家平



線下展覽有助於提高曝光率與成交率，因此 Artand 提出「O2O2O」模式，以實體藝術展帶動線上交易。

台建立品牌公信力。

小紅花想做的是普羅大眾的生意，將目標族群定位在年收入超過25萬人民幣，有房、有閒、有品味的中產階層，因此平台上的作品都是該族群負擔得起的價格。創作族群則鎖定「剛入行」的年輕藝術家，除價格考量之外，也因優秀的青年藝術家常常熬不過成名前的日子，創作生涯難以持續。因此小紅花希望透過平台的傳播效益，讓更多民眾接觸到這些剛起步的新生代，並以實際的購買行為支持。為了發掘、壟斷所有的青年藝術家，小紅花開出他們無法抗拒的條件：支付訂金、為其保管藝術品、

並保證3個月內將作品售出。

為了改善過去單一作品卻在多個銷售平台上展示，導致客戶下單後才發現缺貨的情形，藝術小紅花在支付訂金、取得作品後，統一放在自家倉庫管理。但作品並不會因為放進倉庫就此不見天日，在3個月內，小紅花將透過展覽展示作品，進而售出。對年輕藝術家來說，小紅花提供了非常穩定的曝光、銷售管道。

但小紅花也發現，目前大眾對藝術電商的接受度仍有限。過去，民眾接觸藝術的場所大多是美術館或畫廊，作品價格相對高昂，讓民眾對於藝術品望之卻步。因此，小紅花

從倉庫中精選部分價格適中，且適合居家裝飾、商辦空間展示的作品，免費開放給藝術愛好者申請。

申請者一旦通過條件審核，即可無償持有1至3件原創藝術作品3個月。3個月後喜歡再付款，若不喜歡則退還即可。此種認領模式，不只讓藝術愛好者有機會實際接觸到原創作品，也讓優秀作品不會放在倉庫中沒沒無聞。

現在，小紅花更積極為消費者提供藝術品線上交易、收藏、投資與諮詢服務。並利用網站、微信公眾號、微信小程序、App等平台聚集了13萬精準用戶，再蒐集網站與App的點擊資訊、線下銷售數據來管理倉儲，以確保倉庫中的作品，都是成交率較高的作品。

小紅花以數據推動藝術作品銷售的模式，同樣為眾多創投資本認同，在去年獲得1,000萬人民幣的天使輪投資。未來還可能推出虛擬幣，讓會員即使不購買藝術作品，也可以打賞贊助藝術家。又因為看好藝術家服務市場，推出「藝術出海計劃」，企圖透過展覽、公開演講、策展訓練



一般藝廊也會為藝術家保存作品，但藝術小紅花支付訂金、確保作品進倉後3個月售出，為藝術家提供更踏實的保障。



營、藝術遊學等交流活動，將中國青年藝術家推向全世界。

### 百年老店榮寶齋 五大平台搶攻線上市場

相較於Artand與藝術小紅花以電商平台之姿切入藝術圈，榮寶齋卻是歷史悠久的傳統文化藝館，百年來經營書畫、文房用品、展覽、出版等項目。隨著電商平台的興起，百年老店也順應局勢，加入藝術電商戰局。目前榮寶齋的線上銷售管道，包括官方網站、榮寶齋微拍App、微信拍賣平台、天貓旗艦店與京東旗艦店等五大平台。

自從電商平台推出至今，榮寶齋已累積10萬名線上會員，銷售額達5,000萬人民幣，能夠在短短數年內締造如此佳績，榮寶齋認為平台的建立，以及線上線下的互動，都達到一定的行銷效果。因為買家與賣家在互動過程中，自然形成一個個線上藝術社群，有效促進藝術消費市場的發展。

但經營五大平台的過程中，榮寶齋也發現自身受制於京東和天貓的經營模式，只能把更多的創新服務應用在自己的社交平台。比如榮寶齋發現



有百年歷史的榮寶齋經營書畫、文房用品等項目，近年更跨足電商平台經營，亦獲得不錯成果。

直接定價的銷售方法買氣不佳，但拍賣形式卻能吸引更多人參與。因此在微信平台，榮寶齋的銷售模式就以線上拍賣為主。

藝術品的真偽，始終是消費者最擔心的一環。榮寶齋將傳統畫廊原有的線下資源結合線上平台，再加上百年來累積的品牌信譽，讓藝術家願意將作品交予榮寶齋販售，藏家也更放心從它的平台購買藝術品。歷史非但沒有成為轉型包袱，反而變成榮寶齋進軍藝術電商的助力，老字號的信賴與保證，就是成功的關鍵之一。

科技浪潮席捲全球產業一波又一波，藝術產業無可避免也捲進大浪中。無論是彌補市場不足，看準機會見縫插針的新進者，還是築基百年，運用科技加乘自身優勢之守成者，他們不但沒受到藝術小眾市場的限制，反而自有一片江山。

縱觀其成功的關鍵，就是將過去買賣雙方僅專注於價格的交易模式，延伸到深化買家在知覺、情感、行動等體驗情境，誰能在交易之前，打造出生動的、令買家難忘的體驗，誰就能在買家腦海中留下深刻的記憶，搶得成交先機！■

沒有標準答案的千古難題

# 接班關鍵 傳比承更重要

台灣的接班問題不是近年才有的新議題，但十幾年來仍是無解的難題，究竟接班問題出在誰身上？是上一代的傳承者還是下一代的承接者？面對傳承者不肯放手，下一代不肯屈就的衝突，該如何求化解？

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／商周圖庫、金煜實業、Shutterstock

## 接班傳承關鍵四大心法



傳承者提早啟動接班模式，讓接班人有更多時間磨練，真正從一個經營者角度思考問題。



在接班的過渡期，公司經營方式以和緩漸進的方式調整，讓員工、股東、董事安心。



傳承者不讓接班人當傀儡，放手讓接班人累積經驗，從而培養接班人在商場上運籌的火候與實力。



企業除舊布新、追求永續發展過程中，在預算範圍內，容許讓年輕團隊試錯，並善用大數據有效管理。

**接班**，是千古難解的課題，上至帝王下至企業，如何挑選接班人，怎麼「無痛接班」，至今仍沒有標準答案。

現代企業挑選接班人的難度可能比皇帝選太子的難度更高，畢竟4、50年前以製造業、代工或貿易為主的創業時代，其經營模式與思維，早就與現在的互聯網、AI人工智慧、區塊鏈等科技環境大不相同。

環境變動如此快速，挑戰如此巨大，但台灣企業的交流卻讓人心驚。根據台灣董事協會統計，台灣家族企業接班有近三成面臨交棒危機。又《2016中小企業白皮書》調查指出，台灣只有9%的企業做好傳承計畫，且傳承大多歷時長達15年，成功率更只有四成。更有甚者，下一代在接班3年後，不僅將家業敗光，更出現淨損的慘況。

## 內外困境交逼 接班經營大不易

創業容易守業難，為何接班的風險如此之大？事實上，除了外在環境的快速變化考驗接班者的經營手腕之外，企業

內部的問題，不僅導致二代接班的意願不高，即便接班後，兩代之間的衝突也會讓接班的過程雪上加霜，大幅提升經營難度。

盤點「少主」的困境，上一代不願意放手，是問題一。上一代對於自己手把手創立的公司有各種理想，並要求下一代必須按照自己的藍圖往下走。然而下一代也有一展抱負的雄心壯志，希望能夠將自己的所學應用在企業經營上。對於上一代的強勢，下一代勢必產生抗拒，雙方的摩擦與衝突因此產生。

而下一代進入企業之初，沒有自己的人馬，這個空降來的少主，難免遭受老臣的處處掣肘，是問題二。

即使身為交棒的父母願意放手，但是當初一起打天下的老臣卻未必服從，畢竟雙方沒有革命情感，心裡難免不服，嚴重甚至出現派系之爭，讓接班少主在新事業上推動不易，而必須花費極大的心力與其鬥智鬥勇，致使接班卡關。

百年企業合隆毛廠總裁、第四代經營者陳焜耀說：「我至今仍堅信，傳承之所以失

敗，問題在於『傳』的人的問題，而不是接班者不會『承』的問題。」

陳焜耀發現台灣有許多中小企業的企業家之二代、三代，有些已過耳順之年，但仍未做到真正接班，常等到上一代經營者健康亮紅燈，才不得不交棒。就他自己的經驗，上一代往往等到人將走之際才接班，而第一件會發生的事情，就是看著後代分家產。

面對各種接班的難題，究竟上一代要如何展現放手的藝術，下一代又要如何在一片質疑聲浪中展現能力以服眾，讓自己在內外交逼的困境下，順利接下接班的棒子？

## 合隆毛廠 傳承的關鍵 在傳不在承

合隆毛廠董事長陳彥誠，2015年在一片質疑的聲浪中，承擔起合隆第五代接班人的責任。眾人質疑的不是陳彥誠的能力，而是第四代的經營者陳焜耀才六十出頭，明明還很年輕，而且公司各方面的經營業務呈現穩健獲利，此時交班是否太早？即便交班了，也一定是在背後遙控，接班人不過就



合隆毛廠第四代經營者陳焜耀早就放手交棒給下一代，他相信唯有如此，才能讓年輕的經營者有更多的經驗。

是個傀儡吧？

### 傳承者的課題 克服放下的內心關卡

陳焜耀心裡很清楚，家族企業傳承最重要的關鍵就是「放手」，完全釋出權力給接班人。唯有讓他百分之百的去做，放手讓他去嘗試，才能讓他慢慢地從經驗累積中知道做的事情是對還是錯，從而培養自己在商場上運籌帷幄的火候與經驗。

「早一點啟動接班模式的目的，為了讓他有更多時間去磨練，而不是等他什麼都學會了才讓他接手。」陳焜耀表示，所有企業經營者一定都知道，唯有坐在這個位置上，才能真正從一個經營者的角度來

思考問題與策略。

從決定交棒至今已經3年，陳焜耀一直告訴自己，一定要放手讓年輕人去做，不要讓接班人當傀儡。「這是上一代經營者自己內心的課題與關卡，要自己去克服。」

### 接班人的自覺 有計畫地鍛鍊心智

而第五代接班人陳彥誠，從小就知道自己未來可能要繼承家業，對家族企業本就有一股使命感。自2003年畢業進入合隆毛廠工作數年後，在年紀往三十歲邁進之時，他對自己的要求與訓練分成兩階段，第一階段是必須「培養毅力」，所以去跑馬拉松；第二階段是「每年給自己不同的新

挑戰」，所以自2009年開始訓練鐵人三項。

接班後至今3年，陳彥誠前2年證明自己有承接與經營企業的能力，無論購併國外子公司、或是運用新技術將化纖與羽絨結合，提升產品力，種種的創新與突破，都讓父親陳焜耀極為讚賞。

陳彥誠表示自己很幸運，老臣的杯葛與（堂）兄弟間的家產紛爭，在父親那一代就結束了。現階段他的工作就是如何帶領同仁成功，例如與部門主管討論的方向不是監督他，而是如何提供他足夠的資源並協助他發展團隊，「當我是以這樣的角度來協助團隊，他們也會給我相對的尊重。」

陳彥誠坦言，接班之後父親給他的最大支持，就是「比較不會來亂」，畢竟他也看過不少上一代交班之後，不久又把權力收回的案例。「雖然我現在做重大決策之前也會與父親討論，但相比其他沒有獲得足夠尊重的家族企業接班人，我感觸很深。」

他建議，接班人心理上的壓力與負擔要擺對位置，儘管員工與外界都拿著放大鏡檢視

接班人的一言一行，但也不要因此天天糾結在與上一代的成就較量之中，而是把心力放在公司成長與經營的好壞。「法律沒有規定必須青出於藍，也沒有人規定一定要做到哪種程度才叫做成功，一切取決於自己。」他說。

## 北祥公司 用溝通與影響力緩步改革

國內軟體公司北祥公司自創辦人陳達雄1982年創立至今，30多年來，歷經網際網路、行動化、雲端運算等技術變遷，不斷升級轉型，如今在二代陳欽祥正式接班的關鍵時刻，北祥用創新創意的能量，進入新時代。

### 拿掉利潤中心制 團結讓接班更順利

科技產業變動日新月異，每隔數年就必須不斷升級轉型，而在此時接班的北祥董事長、第二代接班人陳欽祥直言，面對外部的經營壓力，內部團隊的向心力，讓他的接班之路順利許多。

從小就對做生意很有興趣的陳欽祥，心裡始終憧憬未來一定要有自己的事業，因此從

學生時代，每逢寒暑假都會到北祥打工學習，而在這段時間就已經認識內部的一級主管。2013年正式進入北祥擔任副董事長後，由於團隊成員有相同的經營理念，對雙方做事方式都有一定的了解；加上大家年齡相近，也有共同的語言，相處起來輕鬆自在，因此沒有所謂少主派與老臣派對立的問題出現。

但他不諱言，北祥跳脫過去的利潤中心制度，轉為「One Company」的經營模式，不只讓內部面對外部競爭時更有戰力，也有助於他的接班過程。「過去講求利潤中心是為了良性競爭，但難免還有彼此的立

場存在，把利潤中心拿掉後，大家都是一體，也就更不會出現所謂的派系與人馬，這種和諧氣氛，確實讓接班的過程更順暢。」

### 過渡時期老董事長坐鎮 讓所有人安心

沒有老臣的掣肘，但與父親陳達雄的溝通，才是陳欽祥最要克服的難題。面對「父親是老闆，老闆是父親」的矛盾，常常讓陳欽祥糾結該怎麼說服父親，尤其雙方都試圖影響另一方的時候，摩擦難免產生。為了避免父子正面衝突，也為了讓事情能夠順利推動，陳欽祥的做法就是，請資深經理人居中協調。



跳脫利潤中心制度的經營框架，藉由溝通與良性競爭，北祥成功凝聚了員工的向心力，更提升公司成長。

即使他在今年7月1日已正式接班，但掛名榮譽董事長的陳達雄仍舊每天上班，還是會關切董事會經營與公司治理大方向，「原則上」還是要知道公司全部的事情。

「或許很多人會認為，我父親凡事都要過問，對我而言並不是真正的接班。但我認為在這個過渡階段，這樣的做法，反而能讓員工、股東、董事安心，他們心裡或許也樂見這樣的狀況，感覺有老董事長坐鎮才放心。」對於這一點，陳欽祥反而坦然。

但他也感覺到，父親現在正試著放手，「畢竟上一代讓

了，學著慢慢退，對下一代來說才有空間進一步，而在退一步與進一步的過程中，最重要的就是如何讓信任與放心慢慢增加。」

事實上，在陳達雄退休的前一年，北祥做了一個3年計畫，列出2020年想達到的目標、使命與願景—提供高價值服務、整合創新科技、有效結合IT生態，成為最可信賴並能提供創新價值之資訊服務的傑出企業。「看到我們現在都按照這個方向去做，他比較放心，股東與董事會也放心。」

儘管與父親少有正面直接的溝通，但陳欽祥仍能感覺

到，父親正用他的方式在支持著他，包括協助他建立外部人脈關係，並試著讓員工、董事、股東、客戶支持他接班，「父親雖然不說，但我還是能感受到他正學著放手，畢竟他退一步，於我而言就有更進一步的舞台。」

至於很多接班人上任第一件事就是更改企業Logo，或是大刀闊斧想要改革，陳欽祥笑說：「接班人都想要創新，想到改Logo才是正常的，沒想到才奇怪吧？」但他坦言，過去他總想做很多事，可是隨著年紀增長，很多想法都會改變，畢竟真正成為經營者，責任更重，必須思考現實的壓力，以及未來的續航力與成長。

陳欽祥表示，過去是父親在主導，無論有什麼想法，他最終仍尊重父親的決策，但在接班之後，未來會慢慢朝向他的理想去發展。「對於我想要改變的事，目前就是在會議上表達我的想法，現階段還是用溝通的方式，慢慢影響大家。」接班的過渡期，陳欽祥選擇用緩步漸進的方式調整，讓公司整體在接班後的進程更加平穩順利。



北祥公司創辦人陳達雄（中）採緩慢漸進，逐步放手的方式交班給兒子陳欽祥（右2）。



金煜實業原本主力的肉品進口、批發，在曾曼妮接班之後，導入品牌概念，創立「湯瑪仕肉舖」，並設立實體店面，讓商品走出產線、更接近大眾消費者。

## 《金煜實業》 注入新觀念 提升競爭力

對於接班人這名詞，金煜實業品牌長曾曼妮笑說，自己是接到採訪邀約之後，才對這3個字有感。

多年來在國外求學的她，原本想要在國外從事金融相關的工作，直到有天接到家裡電話，得知母親身體有恙開刀，才驚覺自己遠在他方，無法及時照顧家中父母，因此決定回來台灣進入家族事業，貢獻自己的所長。

### 女兒一手催生消費性品牌 獲父親全力支持

金煜實業成立於1980年，

是一專業優質的貿易進口商，進口食材遍及美國、澳洲、紐西蘭、加拿大、中美洲等地，所進口的食材供應國內各大餐飲通路。儘管30多年來經營績效頗佳，但創辦人曾仲維也看到，傳產要能夠永續經營，就必須要帶入新的觀念，必須做到差異化，雖然資訊化已有慢慢跟上，但曾仲維仍覺得腳步還不夠快，長久下去將不利於企業未來的競爭力。

適逢女兒曾曼妮在國外學成歸國，因此詢問她對此產業是否有興趣。對於女兒的樂意嘗試，他感到非常欣慰。「事實上以整個布局來講，我們有

專業經理人團隊一起奮鬥，但是對於接班，我們總是希望自己一手創立的事業由兒女來承接，如何讓下一代融入現階段的團隊一起打拚，是我非常關心的一點。」

對於女兒即將會面臨的問題，曾仲維心裡很清楚，而他給女兒的最大支持，就是接受她的建議，協助公司發展消費性品牌「湯瑪仕肉舖」。

「金煜肉舖門市當初設立的目的，只是肉品進口商附設的零售門市，主要讓餐廳業者了解產品種類，比較像是展示商品的功能，直到5年前我加入後，建議父親發展品牌的概

念，2013年才改為湯瑪仕肉舖，並且陸續換招牌，變更設計、換Logo等主視覺。」

談及當時拆招牌的過程，曾曼妮笑說，不能免俗的與父親及經營團隊有很多不同的想法，畢竟拆招牌是一件大事，內部有很多的聲音與疑慮。但曾曼妮提供許多國外的案例來說服團隊，最關鍵的是，她以父親的英文名Thomas之譯音「湯瑪仕」，作為新品牌名稱，擄獲父親的心。「這就是女兒可愛的地方，讓創辦人的名字以各種方式進行延續，讓我認同她的提案。」對於女兒的思慮周全，曾仲維至今提及仍滿臉笑容。

### 放手嘗試 就算燒錢也容許試錯

其實發展品牌是件燒錢的事，而且不是立即見效，「我很感謝在這麼多的風險與不確定當中，父親給我絕對的相信，無論是參展還是換Logo，都給予很大的信任。有時候真的看不準現在到底對不對，也有很多失敗的經驗，但是父親都給予支持。」曾曼妮說。

曾仲維認為，在企業守成、除舊與布新過程中，目前



金煜實業創辦人曾仲維認為，在預算容許值的範圍內，放手讓年輕團隊去嘗試，是企業除舊布新、邁向永續發展的基礎。

金煜所經營的事業在獲利階段，因此獲利部分要守成，為了永續發展更需要布新。布新就是做品牌，即便燒錢，只要在預算容許值的範圍內，就會放手讓年輕團隊去試，並且運用大數據來有效管理。

「我們讓年輕團隊有容錯的機制，每一場活動都會進行檢討會議，把所有數據攤在桌面上做討論，作為下次修正的根據。即使有衝撞，也能很和諧的獲得最終的共識。」

5年來，曾仲維看著女兒熬夜也要把事情做到最好，秉著責任心，對於不懂的事情會去

請教前輩，在提出建議或問題前已經有做足了功課，她的投入與表現，讓資深同仁從一開始的懷疑，到現在給予很高的認同與評價。看著她一步步站穩腳跟，曾仲維的言語之中，充滿著對女兒的信任與驕傲。

接棒講技巧，交棒看功夫。企業也需要新思維灌注，才不致在時代更迭中淘汰。不只下一代得做好掌舵的萬全準備，上一代也得穩穩地將槳交到對方手裡，以歲月打磨出的經驗與智慧指點下一代，讓企業這艘船能避開風浪與暗潮，在商業的航道上安穩前行。■





萬國通路育成眾多優秀人才，為台灣產學合作建立良好典範。

行李箱包大王的成功祕訣

## 萬國通路蓋新廠、育人才 讓台灣箱包在世界舞台發光

從台南發跡，短短40年不到，萬國通路躍升為全球第一大行李箱製造商，市占率為全球前五大，促成這一切的幕後推手，是人稱「箱包大王」的謝明振。在謝明振的帶領下，萬國通路廣拓海外市場，更難能可貴的是，萬國通路選址台灣設新廠，為故鄉培育新世代人才。

◎撰文／賴薇亞 攝影／林育恩 圖片提供／萬國通路

**秉**持著對箱包的熱情，1979年，萬國通路董事長謝明振與夥伴胼手胝足，在全球行李箱包市場開創出一片天地。時至今日，萬國通

路不僅自有品牌「Eminent」（雅士）銷售成績亮眼，卓越的研發設計與製造能量，也讓Samsonite、TUMI、AWAY、HUGO BOSS、DELSEY、Porsche

Design、Mandarina Duck等世界知名品牌，紛紛找上萬國通路做設計代工（ODM）與製造代工（OEM），年產超過300萬隻箱包，訂單一路滿載到明年。

萬國通路為何有此佳績？謝明振不藏私地分享：「品牌、研發與通路，缺一不可。」

## 自有品牌eminent 登上世界舞台

熱愛美學的謝明振從19歲開始學產品設計，24歲出師後自行創業，在1979年成立萬國提箱（之後更名為萬國通路），開始承接海外箱包代工訂單。謝明振很快發現，光有研發設計能力還不夠，必須擁有自有品牌，讓消費者認識萬國通路，同時掌握銷售管道，才有機會永續經營。

「台灣企業本來就擅長代工製造，但若沒有自己的品牌、通路與行銷，不僅無法吸引消費者青睞，更無法在國際市場發聲。」萬國通路憑藉豐富的海外代工經驗，在1985年自創eminent品牌，以一國一代理商的方式，成功地將eminent推向世界舞台。時至今日，已成為精品行李箱代名詞。

有eminent成功經驗，萬國通路因應市場屬性的不同，透過購併，在2015年於歐洲市場重新推出「Probeetle」（波比多）行李箱，時尚外型、實用

功能、高品質產品卻有平價價格，讓消費者體驗到前所未有的「行動」新感受，就此穩據德國等歐洲市場。

在海外市場站穩腳步後，萬國通路先後將eminent與Probeetle引進台灣，除在部分品牌專門店與電子商務平台銷售，更進一步與家樂福、大潤發、台糖與全家福等量販商店業者合作，擴大行李箱包的銷售網絡。

「除了因應市場需求，推出對應的自有品牌箱包，我們也積極求新求變，如推出全新的『eminent』品牌Logo，期望帶給消費者全新的品牌體驗。」謝明振表示，為避免消費者對品牌形象感到疲乏，萬國通路一直在思考如何轉型、引起消費者目光，重新塑造企業識別系統（CIS）是第一步，接下來，還會因應各個市場需求，推出專屬行銷服務。

## 掌握虛實通路行銷 深耕全球箱包市場

為深化全球市場布局，萬國通路大多是透過代理形式設立銷售據點，以點、線、面方式串聯全球銷售網絡，提供消

費者全球一致的服務。此外，為打響品牌知名度，萬國通路每年都花費數千萬進行廣告行銷，例如，就曾在香港、北京舉辦新品發表會，購買歐洲電車與德國計程車的車體廣告，及德國甲級足球聯賽廣告等。

除了透過廣告行銷，萬國通路亦積極發展電商與實體門市。在電商這塊，除了自建電商平台銷售行李箱包，更進一步跟各大平台合作，擴展銷售通路。至於在實體門市方面，萬國通路除與德國知名連鎖百貨Galeria Kaufhof合作設立專櫃，亦透過跟箱包品牌業者策略聯盟，齊力擴展美國市場。



因應環保趨勢，萬國通路領先全球，推出能百分百回收且極致輕量的TPO行李箱。

至於在亞洲市場，除與代理商合作設櫃，萬國通路亦在台灣與中國大陸各地設立直營門市，與消費者密切互動。

「我們一直秉持著『品牌是根，通路是腳』的理念，循序將市場擴展到全球五大洲各主要國家，之後，將進一步開拓連鎖旅行用品專賣店，以成為消費者的『最佳旅行夥伴』為目標。」謝明振說道。

## 豐厚研發能量 創建箱包材質全新標準

豐富的市場經驗與深厚的研發能量，讓萬國通路總是能領先業界，推出風格簡約、創新與別致的行李箱包，甚至吸引委託萬國通路代工的海外品

牌跟進，創造萬國通路與品牌的良性競合循環。

「從創立以來，我們一直秉持著創新設計與獨樹一格的美學，提升品牌價值。」謝明振指出，行李箱包的研發設計重點是站在消費者的立場構思創意，除了外型要別具一格，材質與功能也得因應需求調整。舉例來說，為滿足商務人士與旅遊民眾對行李箱耐操易用的期許，萬國通路除在行李箱上配備360度耐磨靜音飛機輪、TSA專利海關鎖圓鎖造型設計，與強韌耐用拉片（桿），更率先在行李箱上提供智慧電子秤重手把與內建USB充電接口等，讓旅行者可以更智慧便捷地知道行李重量，並

為隨身裝置充電。

除了循序推出智慧功能，萬國通路更因應環保法規，在去年領先全球市場，推出能百分百回收且極致輕量產品—TPO（Thermoplastic Olefin）行李箱，為行李箱產業寫下全新典範。謝明振指出，以前硬殼行李箱多是用ABS、PP、PC、或鋁鎂合金，很難兼顧環保、耐用、輕量、色彩繽紛、價格實惠等特性。不過，這些問題在TPO材質的硬殼行李箱出現後，便不復存在，也因如此，產品一上市便深受消費者喜愛，也讓同業爭相模仿。

「目前，全世界只有我們會生產TPO材質行李箱，為避免遭惡意抄襲，我們只在台灣新廠生產TPO行李箱，同時也在全球各地註冊TPO商標，確保萬國通路在激烈競爭的箱包市場取得先發優勢。」從去年開始，已有許多海外品牌向萬國通路接洽TPO行李箱代工，為確保產能足以因應，台南新廠（萬國通路產業園區）將全面導入自動化，從進料、生產線到出貨的貨櫃區都採最新科技，以最安全、高效的方式大幅提升生產力。



萬國通路以卓越的研發、生產能量打造eminent品牌，成功走上世界舞台。

以裝櫃出貨為例，採用自動化技術前，至少需4個人花費1個小時，才有辦法裝滿一個貨櫃的商品；現在只要2個人、半小時，就能輕鬆完成這項工作。

## 蓋新廠破困局 美中貿易戰也不怕

「最近很多人跟我說，『你很幸運耶，在台南蓋新廠，不用擔心美中貿易戰。』但事實是，早在2012年，因大陸東莞產能滿載，不得不另尋地點蓋新廠。」關於萬國通路為什麼選擇台南蓋新廠，謝明振坦言：「是為了培育台灣的下一代才會回來。」

謝明振進一步解釋，因台灣不是東協成員國，相較於從中國大陸出貨，由台灣出貨到東協必須支付5%關稅，更少了中國大陸出口的15%退稅，因此在台生產、出口並不是一個利多選擇。也因此，萬國通路在2012年時，再三評估在中國大陸、羅馬尼亞與台灣蓋新廠的優劣勢，最後會毅然地選擇台灣，除與台灣是故鄉、研發團隊都在台灣等因素有關，更重要的是，謝明振期望藉此培育新世代，創造就業機會，同時

PROFILE

### 萬國通路 小檔案



董事長 謝明振

- 成立時間：1979年成立，1985年創立eminent品牌
- 資本額：新台幣9.97億元（2018年10月）
- 營業額：新台幣27.80億元（2017年）
- 主要業務：自有品牌（eminent與Probeetle）商品設計、製造、銷售與服務，同時提供國際行李箱品牌代工設計與製造服務

藉由打造標榜「綠化、低碳」的國際級觀光旅遊工廠，帶動台灣產業發展。

「目前我們已經開始與台灣高鐵異業結合，並研擬於觀光工廠落成後，發售一日遊套票，讓消費者到觀光工廠看行李箱包的製作流程，甚至親手製作專屬箱包。同時也帶動在地交通、餐飲與住宿商機。」他將一步一腳印地透過策略聯盟，將願景一一實現。

## 創新產學合作 致力下一代人才培育

對於人才培育，萬國通路有著獨具一格的做法。自2015年開始，透過與實踐大學等大專院校合開「產學合作」課程，招募並培育人才。週一到週五白天，參與該課程的學生

以正式員工身分在萬國通路廠區上班。晚上則由各領域專家與講師傳授企業培訓課程，並統一在公司宿舍投宿。週六回到學校上課，精進知識涵養。

「第一批產學合作班的學生已在公司培育3年多，現在能獨當一面處理行銷或業務工作了。」為培育人才，萬國通路除了創新產學合作機制，更進一步透過完善的員工教育訓練，鼓勵分散在世界各地的員工密切交流，活化萬國通路的服務能量。

展望未來，萬國通路將持續育成優秀人才，藉此縮短產學落差，為台灣產學合作建立良好典範。並以研發實力、通路布局策略及優質品牌形象加乘，讓世界看到台灣的一流人才與創新服務能量。■



泰國位於中南半島中央，絕佳的地理位置吸引許多國際新創業者湧入發展。

力求轉型 泰國新創蓬勃發展

## 新創能量聚泰國 掌握內需市場關鍵

隨著愈來愈多台灣與國際新創業者不斷湧入泰國，並將泰國視為「立足東南亞，輻射全世界」的跳板，如何趁這波泰國產業轉型的時機點，與泰國內需市場進行強連結，搶下一席之地，人才與管理是關鍵。

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／李柏勳、法新社、Shutterstock

自 2016年泰國政府喊出「泰國4.0」，力求從勞力密集走向高附加價值與創新的智慧產業。「泰國4.0」聚焦10個追求創新的產業，其中分為「產業增值類」與「新興產

業類」，前者包括新一代汽車製造、智能電子、高端旅遊與醫療旅遊、農業與生技、食品深加工等原有優勢產業；後者則包括工業機器人、航空與物流、生物能源與生物化工、數

位化、醫療與保健等五大未來產業。

此現象與台北市進出口商業同業公會秘書長黃文榮參訪泰國第二大電信公司dtac出資成立之創業基地的現況不謀而合。去

年dtac投入新創的資金高達9.5億美元，包括金融科技、物流、電商、旅遊、健康等領域；今年則把目光放在教育、農業、金融、健康、人工智慧，期盼為泰國創造第一個獨角獸企業。

根據知名泰國科技和商業新聞平台Techsauce於2018年第二季發布的《泰國科技創業生態系統報告》(Thailand tech startup ecosystem report)指出，從2011年至2017年以來，創投投入資金最多的五大領域，分別是電商27家、金融科技12家、物流業11家、支付工具11家、食物與餐廳9家。

此外，以今年為例，解決社會問題的領導者Ricult籌集種子資金，並得到微軟創辦人比爾·蓋茲支持。而上半年募集到最多資金的是一個餐廳優

惠App—eatigo，獲得950萬美元的C系列前期資金；年初SIX.network首次ICO，這是一個使用區塊鏈技術，解決創作者經濟問題之數位內容平台。

目前進駐dtac新創基地的團隊也向黃文榮分享成果，其中一個團隊設計觀光醫療App，運用泰國「亞洲醫療中心」的優勢，讓外國人可以透過應用程式在泰國接受醫療，不但可以指定醫生看診時間，還能順便安排旅遊行程。至於另一個新創團隊則正在發展農田灌溉無人機，希望透過衛星影像，從空中觀察農作物狀況，並施行最有效率的灌溉。

這個看似蓬勃發展的新創圈，卻沒有太多官方資源挹注。黃文榮指出，泰國政府只提供環境、擬定政策方向，真正下去投資新創的都是民間企

業居多，在泰國，主要由三大電信公司主導。

## 泰國雙優勢 地理位置佳、國際化程度高

目前泰國總人口逾6,800萬，網路使用者是4,800萬，在活躍手機用戶4,200萬人當中，使用智慧型手機占九成，4G用戶占三成，且4G主要覆蓋在曼谷等主要大城市。「這也是為什麼泰國新創事業多由三大電信公司領頭，一方面是電信公司有滿手現金可用，另外是希望這些新創企業能帶動網路流量。」曾經擔任新創產業科技顧問，並長期觀察泰國新創市場的Austin Chu表示。

儘管泰國政府投注資源有限，仍吸引許多國際團隊搶進發展，原因之一是泰國位於中



台北市進出口商業同業公會秘書長黃文榮率團參訪泰國第二大電信公司dtac出資成立之創業基地，了解泰國新創現況。

南半島中央的絕佳地理位置，除可聚焦東南亞市場，也能與世界接軌，市場外溢效應極高。其二是泰國為旅遊大國，去年就有超過2億人次的觀光客造訪。陳明明認為，泰國本身是一個「很好生活」的地方，物價低、人民相對友善，加上勞動成本不高，因此吸引大量外國人前往，國際人才聚集度高。Austin也指出，像dtac建構的這種創業基地，在曼谷「滿街都是」。

「我們剛到泰國時也入駐創業基地，發現非常多外國團隊進駐。」旅遊新創KKday執行長陳明明以旅遊業為例指出，由於旅遊為泰國重要產業，不

少國際旅遊新創選擇在此成立。Austin則觀察到，泰國新創企業的國籍，幾乎都是歐美日澳中國大陸等團隊；即便是本地團隊，也以海外留學或有海外工作經驗的泰國人居多，由「土生土長」的泰國本地人新創的幾乎沒有。而泰國新創應用的技術也多來自國外，顯示泰國新創圈國際化程度極高。

## 兩大觀察 看泰國新創圈優劣勢

自2016年起，泰國新創產業快速起步，提供相關服務的業者不斷冒出，包括共享工作空間、風險投資公司以及加速器，對有意發展東南亞市場的

新創團隊相當有吸引力。

### 觀察1》泰國新創生態系統 尚未完整建立

「我認為泰國創業環境對外國人不夠友善的原因是有許多行業禁止外資投資，必須本國人才能做，雖然目前已有一些新的條例，特別是新創或是與科技有關的領域，可以由外資完全持有，然而很多與內需相關的行業，仍必須找當地人設立公司的架構。」陳明明說，目前泰國創投環境除了資本支援不多，新創生態系也尚未建立起來，在專業人才的招募上也是很大的難題。「台灣至少有訓練出大量的工程師人才，如果你到泰國去，想要找這方面的人才幾乎沒有。」

Austin則認為，台灣有一個泰國所沒有的實力，就是硬體研發能力。台灣人才的優勢在於具備高品質的技術開發經驗，軟硬體整合能力極高，這是台灣新創團隊到泰國發展的最大優勢之一。

### 觀察2》 泰國新創少原創多改良

Austin觀察發現，相較於台灣的原創能力強，泰國大多是借鏡改良，估計有高達95%



泰國由於物價低、人民友善、勞動成本不高，是個很好生活的地方，因此吸引大量外國人前往，國際人才聚集度高。

都是參考「美中日韓」。以泰國網路新創為例，真正原創的商業模式很少，多是循其他國家已成熟發展的模式。

然而，Austin也提醒，泰國應用程式的「使用者介面設計」(User Interface, UI)與「使用者體驗」(User Experience, UX)的設計能力很強，「雖然台灣也不差，但如果我們用台灣人的思維，把台灣這套方法直接套用泰國市場，一定會吃大虧。」如何針對當地文化來設計UI、UX很重要，否則只要使用者移除App，以後想再把使用者重新拉回來，難度很高。

### 三大策略 勇闖泰國新創圈

儘管泰國新創政策與環境尚不完善，但近2年看準泰國新創產業快速發展的趨勢，台灣亦有不少電商前往當地設點，把目光放在東南亞市場，並將泰國視為與世界市場接軌之橋樑，因此如何在泰國站穩腳跟，可運用三大接地氣策略。

#### 策略1》建立強連結 與當地人才一起創業

「首先要了解你到當地



泰國為旅遊大國，因此有不少國際旅遊新創團隊成立進駐，一同分食泰國旅遊市場大餅。

的目的是什麼？是去用那裡的人力？還是看中當地的內需市場？」陳明明開宗明義第一句話，就是想清楚自己的目的。

現在東南亞的經濟發展快速，中產階級消費所得提升，也帶動生活型態的需求出現。「台灣在文創、服務的內化上，底蘊與質感有一定的優勢，加上泰國有很多國際觀光客，他們對品質好的產品是有需求的。」陳明明認為，目前台灣對生活型態的概念領先泰國，若要在當地做內需市場，看來相對更有機會。

然而，即便相對有機會，但如果要做內需，know-how非常重要，怎麼跟當地人接地氣是關鍵。他強調，一定要了

解他們的文化習俗，與當地有「強連結」，而強連結的關鍵，就是一定要用當地的人，用他們的角度與思維看事情。

曾在遊戲產業擔任泰國分公司區域經理的「車庫一姊」林音建議，要從泰國聘僱一個真正了解泰國消費者行為的經理人，或找一個值得信賴的當地合作夥伴。若他們不想共同成立公司，也可指派代表作為合作夥伴，但前提是他們必須具備一定的信用度。

#### 策略2》嚴謹管理機制 設下零容忍紅線

不可諱言，進入泰國市場難倒陳明明的第一件事，就是不知人才哪裡尋？由於網路新創是以泰國本地內需市場為





目前台灣在文創、服務等項目有一定的優勢，建議台商可善用泰國當地人才，了解當地文化習俗，積極建立強連結，搶進泰國內需市場。

主，陳明明要的人才，是真正了解泰國市場，知道怎麼打品牌，怎麼做消費端的行銷人才，但這塊人才相對很少。「或許有這樣的人才，但那些人我們接觸不到，畢竟過去台灣沒有人做這些事情。就算有，我們也沒有管道。」所以只好透過獵人頭公司幫忙尋找，但發現找來的大都差強人意，不只專業度達不到要求，甚至連誠信都讓他苦惱。

目前KKday泰國據點的員工都是在地人，在人員管理上，陳明明表示，KKday尊重當地的習俗與文化，但為了維持公司文化一致性，因此在找尋員工時，會找相對與KKday企

業文化相契合的員工，或是在外商任職過，了解外商的作法與規則，而比較不會有當地人常有的一些壞習慣，比如拿回扣。「我必須很清楚讓他知道公司的規範是什麼，而且與誠信相關的誤區絕對是零容忍，找到認同我們文化的人是最優先的關鍵。」陳明明說。

### 策略3》數位行銷工具同台灣 差異化是關鍵

泰國具有極高手機持有率及網路普及率，Facebook與Line也是泰國民眾最常使用的社群媒體，因此網路公司可在這些平台上進行行銷活動，新創團隊也不難接觸到潛在用戶。陳明明認為，對KKday而言，用這

些工具去做數位行銷確實是熟悉的，因此KKday進到泰國市場能夠很快上手，同樣可以經營粉絲團與社團，無論是買FB廣告版位，或是在Google做SEO、投放SEM廣告模式也相同，這是KKday可以在海外拓展快速的原因之一。可以說，台灣與泰國是處在同一塊數位領土。儘管如此，台灣和泰國的操作手法還是不太一樣，必須依各地的消費文化進行調整。

林音則建議，新創企業最大的挑戰，就是必須提供真正具有價值的服務，且必須明顯有別於其他競爭者，否則要獲得新顧客不難，但無法獲得長期且忠誠的顧客。

絕佳的地理位置、源源不絕的國際人才與低廉的生活成本，讓泰國成為發展剛起步，且有意進軍海外的新創企業絕佳孵化基地。但如何落地扎根、發展出符合在地需求的產品與服務，過程還得步步為營。若能善用台泰之間的互補優勢，找到值得信賴的當地夥伴，並藉其網路高使用率特性做出漂亮的數位行銷，台灣新創也有機會在這微笑之國打下一片天。■



讓你用可負擔的價格 每週擁有一束花

## 一隅有花 兩週歲談創業挑戰學

有花陪伴，日常生活就多了一分浪漫。沒有招牌、沒有店面的「一隅有花」，是間獨樹一幟的風格網路花店。每週製作一束鮮花，把花送到愛花人手中，生活一隅因為有了花，變得更美好。

◎撰文／張煥鵬 攝影／賴建宏 圖片提供／一隅有花

**用**最簡單的方式，把花帶進生活一隅裡，希望大家的生活因為花的存在而有所不同，這是王亦瑀和張柏韋創辦「一隅有花」的初衷。

2016年夏，王亦瑀和張柏

韋成立了一個分享花、說生活的粉絲專頁，從粉絲專頁成立的第一天起，便持續以文字、照片與影片記錄他們的花草生活，或是分享買花時店老闆提供的照顧經驗，或是書寫每日

所帶回家的花草介紹，或拍攝插花示範影片等。直至發出第五十篇貼文後，粉絲專頁公布一項新消息，宣告一隅有花準備開張。

他們邀集有興趣的粉絲下

訂週花，與他們共同展開為期一個月的試營運，表單一出，獲得百名粉絲的熱烈支持。如今距離一開始兩人自行親送、逐步累積經驗、修正營運，經過2年的兩歲生日中，兩人分享著生活裡一隅有花的夢想，一步步走來實不容易。

## 一週一束鮮花 讓花兒為生活添色

畢業於台科大工業設計研究所，以消費者經驗研究為其專攻領域，曾在中國大陸電商龍頭實習過的王亦瑀，與具廣告背景的張柏韋，是一隅有花的共同創辦人。說起創業初衷，王亦瑀說，一個決定通常不是單一元素所致，而是許多因素疊加而成。

「剛到台北時，生活步調太快，壓力很大。」因為念研究所，王亦瑀離開熟悉家鄉，獨自落居台北。面對生活，有太多事情需要適應，每一個人調劑生活的方式各不相同，王亦瑀則用植物點綴生活，作為轉換心情與紓緩壓力之法。

王亦瑀一直有買花的習慣，她說若能把花帶進生活裡，所住的小小公寓便看起來

不再那麼心酸。經營生活，對王亦瑀來說是件至關重要的事，為擴散經營生活的價值，王亦瑀開始思考，若以集體採購的形式，為一個個消費個體省去添購花束及整理它們的時間，讓每一個人花更少的錢，卻能擁有更好的生活，那是多美好又有效率的方案，這是開展「週花服務」的最初衷。

其最初的主商品有3種，分別是單至多種鮮花隨機搭配花材的「小花系列」、3種以上新鮮花材的「混合系列」和1種花材的「單品系列」。顧客可根據自己的需求選擇不同方案，但不能指定鮮花種類及配送時間。每週一早晨，王亦瑀負責鮮花採買，決定當週使用的花材。週花製作完成後，開始配送至顧客指定地點。除了週花配送外，一隅有花也針對送禮、婚禮捧花等不同需求，提供客製花束服務。但週花，始終是他們的主打商品。

## 挑戰1》網路起家 沒有大資金也行

「不賺錢的公司不會倒，但沒有現金流的公司就會倒！」沒有雄厚資金的兩位創

辦人，考慮營運可能性後，選擇以網路花店的形式開始自己的事業。「別於實體花店，網路花店的成本幾乎是零，加上訂購服務，我們不必先從自己的荷包掏出錢來，不會連買花的錢都沒有。這讓我們在資金運用上相當舒服，也使得創業啟動速度非常快。」王亦瑀與張柏韋說道。

一隅有花每週配送的花，由王亦瑀親自挑選搭配，顧客不能指定花材，當某些花卉因天候或其他因素漲價，便能避開高單價花卉，不致成本暴增。不添購大型冷藏設備、不庫存鮮花，都納入他們控制成本的計算公式中。

然而，在降低了資金緊張後，排著隊等待他們解決的問題還有一連串，其中最令張柏韋印象深刻的營運痛點就是「物流」，冷藏宅配的成本成為一隅有花最難解的習題。

## 挑戰2》鮮花易受損 物流配送挑戰高

「如何配出好花對我們來說並不難，只要運用小亦的美感，這件事就會發生。但一個花束如何從我們手中送到你的



「一隅有花」運用其美感搭配美麗花束，加入小卡創意分享話語，點綴買花人生活。

手上，並且是好的，就是極需思考的問題。」為此，張柏韋花上許多時間做物流研究，耗費許多成本進行各項實驗，盼讓物流成為可控參數。

王亦瑀進一步說明，冷藏運送對送花來說至關重要，但其成本卻會與一隅有花成立初衷——以大家可負擔的定價為第一目標之想法，大大抵觸。「黑貓冷藏宅配一箱就要160元，而一隅有花當時一束花僅賣250元，這樣的成本讓我們完全無法招架。」王亦瑀道。

捨棄冷藏宅配，一隅有花開始思考，可否透過送花路線安排，讓花以較快的速度送到大家手中，避免讓花暴露在外的時間過久。為與時間賽跑，

一隅有花的服務範圍被限定於大台北地區，倚靠快遞公司所推出之「路線計費」的服務，透過點與點之間串聯的方式降低收費，並力求出車後兩小時內回到工作室，「包花的速度，和司機大哥送得夠不夠

快」，成為一隅有花能否成功的兩大關鍵。

### 挑戰3》亞洲不送花 客人在哪裡

「台灣人的送花習慣一直是一個問號。」相較於歐美國家，「賣花」這項生意一直讓亞洲老闆們有所遲疑。炎熱的氣候也使得台灣花束壽命更短，購買的CP值從而被拉低。創業前，兩人完全無法預測週花訂閱服務究竟能不能立足。

「我們認知到在台灣這是件需要教育的事，我們不會天真的認為服務一推出就會大紅大紫，一定要再付出些什麼，讓大家更認識花後，消費者才會更願意接近花。」於是一隅

“希望可以用更輕鬆的姿態，讓花朵走入你我的生活中，因著美，讓生活越發美好。”

PROFILE

**一隅有花**

小檔案



- 成立時間：2016年
- 創辦人：張柏韋、王亦瑀
- 資本額：新台幣10萬元
- 主要業務：每週鮮花配送、客製花束

有花藉著粉絲專頁，以文字為媒介，和消費者進行一場又一場溝通。兩年來，一隅有花所下的廣告費不到一萬塊，卻引起上萬名粉絲關注，王亦瑀分享這樣的效益來自鮮明的品牌個性，這得以真正吸引喜歡你的人之目光，並鞏固其忠誠。

談起目標客群，王柏韋與我們分享，創業初期以為自己的客人應是買花給自己的小女生，後來才發現事實並非如此。「要能訂購週花，一個月要有1千多元的閒錢，對應其月收入即為3萬5千元。再者，還必須有自己的生活空間，像是新婚夫妻，或者有自身辦公空間白領階層，才是消費得起的真族群。」

當然，送花族群也是一隅有花很重要的客群。「相較市面上單束花價格落在2,600元左右，我們的週花服務更便宜，卻得以讓花在生活裡停留更久。」於是，週花成為情侶傳遞情誼的好方案，王亦瑀說。

## 挑戰4 運用創意與一般花店做區隔

除了品味與美感，「不只是買一束花」，也是一隅有花

一直努力創造的商品價值。其中每束花上所附的每週小卡，就是其一巧思。這個構想來自張柏韋，「小卡的服務對一隅有花來說一直很重要，這讓我們有機會向買花的人說一些我們所相信的事。」每週小卡所引用的文句，取材自一首詩、一本書或一段名言，同時，兩位創辦人也會在網路上發布、分享對於這些文句的詮釋，讓買一束花進一步擴張成「買一種情調」。

創造品牌差異化，鞏固競爭優勢，才能在成千上萬的網路商店中脫穎而出。粉絲專頁上仔細介紹當週花單，以及如何照顧花的提醒，是一隅有花有別於一般網路花店獨特之處。在聊花以外，文字中也可一窺兩人的工作實況與心境分享，並閱讀花兒的各種故事，從教學影片中找到插花的方法，儘管一隅有花是間沒有實體店面的網路花店，卻比實體花店更有存在感。

王亦瑀分享，網路事業要能成功，累積人氣與交流意見是相當重要的決勝關鍵，「你面對的是真實的客人，而不是等著客人流動、經過。如果在

## 創新創意教戰守則

### 確保現金流 降低資金緊張

TIP  
1

網路經營取代實體店面，無店租壓力。佐以訂閱制服務，不必先從自己的荷包掏出錢來，降低資金緊張。

### 親手經營粉絲專頁 打造鮮明品牌性格

TIP  
2

不請小編代筆，以自身特質作為品牌性格基礎，在粉絲專頁中與顧客進行互動。不追求發文數，不發公版文章，別擔心長文沒效益。

### 透過消費者行為研究 讓服務升級

TIP  
3

立基於原有的服務項目，觀察消費者行為，找到可改進之處，持續更新服務內容。

一開始就能吸引消費者目光，那成長的速度會很快。」

在兩週歲的前後，兩人對自己發問，面對有花需求的客戶，還能提供什麼服務？讓客戶擁有美好體驗，是一隅有花的創業初衷，「不悖離初衷」也將是繼續陪伴他們往前邁進的經營理念。兩週歲後的未來，「一隅有花」期許自己有機會提供選品服務，讓生活因著美感，越發美好。■



全球管理進化新風潮

## 創意擇優法 集體做出最佳決策

如何取得公司裡所有好的創意，進而充分討論溝通，集眾人智慧，做出最好的決定；而不是開完會後不了了之，不只浪費好點子，更折損士氣。全球最大避險基金「橋水基金」，有一套「創意擇優」機制，最近成為企業爭相學習的對象。他們是怎麼做的？

◎撰文／商周編輯顧問採訪組 圖片提供／Shutterstock

**經**營至今43年，橋水基金公司（Bridgewater Associates）名列《財星》美國第五大私人企業，旗下管理資產逾1,500億美元。它的企業核心價值—極度真實、極度透明，藉由《原則》（*Principles*）一書公諸於世，

讓全球企管界競相研究和模仿，捲起管理策略的新風潮。

橋水創辦人雷·達利歐（Ray Dalio）被美國媒體譽為「避險基金界的賈伯斯」，曾成功預測2008年金融危機，並3次獲《機構投資者》等頒發的終身成就獎。賈伯斯創

造iPhone，改變世界；達利歐說，他給世界最大的發明，就是集合眾人之力的「創意擇優」（meritocracy）。

### 集體決策優於一人決策

達利歐相信，管理決策可以比照投資決策來處理。橋

水在投資上採取系統化的管理機制，將所有投資交易原則寫進演算法裡，讓電腦自動找出最佳決策，不受個人或情緒影響，才能做出「不隨波逐流且眼光精準」的決定，因此績效卓著。而「創意擇優」機制則是橋水幾十年不斷進化而成的「自動化決策」精髓。

沒有人擅長所有事物，在專業知識及管理技能都有其局限的狀況下，達利歐認為，一家公司依賴1人決策風險太高，且無法充分制衡。因此，橋水是採用2、3個人搭檔的共同執行長模式，公司目前也有3位投資長。同樣的，「創意擇優」機制，目的也在啟動員工的獨立思考力，透過完全透明及真誠的討論過程，讓公司最好的想法能夠勝出，形成有效的集體決策。

### 創意擇優決策三步驟

達利歐強調，公司應創造有利於集體決策的環境，讓員工知道，每個人都有權利和責任提出自己的看法，並捍衛自認的最佳方案。而要讓「創意擇優」機制發揮效益，有賴於以下3個原則：



橋水創辦人達利歐曾成功預測2008年金融危機，以創意擇優的集體決策風靡全球管理界。

#### Step 1》 把真實的想法公開

大部分人都把真正的想法藏在心裡，橋水公司則奉行公司上下要對彼此「極度真實」和「極度透明」。「極度真實」是指：不過濾每個人的想法和提問，尤其是關鍵問題。

「極度透明」則是：幾乎每個人都能看到每件事。極度透明能省掉彼此互相猜測時間，避免不當行為的風險，同時能減少辦公室鬥爭。

#### Step 2》 理性討論歧見

每一個獨立思考者在真誠的思考下，彼此之間必然會產出分歧的觀點。由於人人都對自己的點子很有自信，所以篩選過程相當重要。起初，大部分人會固執己見，橋水員工會

反覆面對「你怎麼知道錯的不是你？」和「你會用什麼流程來把不同觀點總結成最佳決策？」的問題，因而被迫正視自己的提案，透過換位思考來看問題，才能共同進行高品質的討論，拓展思路，構思出可能是最好的集體決策。

#### Step 3》 以「可信度加權法」做決策

在一般組織中，經營決策不是出於領導人的獨裁，就是出於表決，但達利歐認為，這2種決策系統都不盡理想。他提出，最好的決策要以個人的「可信度高低」來形成，由最能幹的人和能獨立思考、知道要怎麼做的人，來努力化解歧見。

橋水採取一個名為「可信度加權」的方法。「我們需要的決策制度是，既能有效權衡不同人的觀點的可信度，又讓每個人都認同過程明顯是公平的，」達利歐深知，「要是沒有這樣的制度，就會同時失去最好的觀點與最好的思考者。」

### 管理工具 棒球卡+集點器

「可信度加權」決策法，是讓能力較強的決策者在意見

上的加權，重於能力較弱的決策者。但要如何確定誰在哪方面比較強？最可信的意見是來自多次成功解決相關問題的人，及能有邏輯地解釋結論背後因果關係的人。當基於可信度加權的觀點能正確落實且始終如一，就會是最公平、最有效的決策制度。

但如果要做到這樣，可信度的標準就必須客觀建立並受到每個人信任。在橋水，每個人的可信度都接受系統性評估並留下紀錄，所用的工具則是「棒球卡」和「集點器」，以即時記錄和評估他們的經驗與實績。

#### 《棒球卡》 個人優缺點量表

球員棒球卡會記錄其打擊率、上壘率、得分、失誤，橋水的「棒球卡」則是個人優缺點的量表，只是評估面向更多，包括100多項達利歐的「原則」。如：有沒有從錯誤中學習、有沒有診斷事情根本原因的態度、策略思考能力、傾聽、同理心等。

各面向的分數，來自每個人在每次開會及發言的紀錄，透過加權與系統分析，形成每

個員工的「可信度」。

#### 《集點器》 依成員特質計算權重

在會議上，橋水用集點器App對各種議題投票，它會顯示出「相等加權平均數」（一人一票、票票等值）和「可信度加權」的結果。一般來說，假如相等加權平均數與可信度加權投票結果一致，就會認定事情有了決議。假如兩類投票結果相左，最終會採納可信度加權投票來行事。達利歐說，雖然他會為了自認是最好的意見而拚命辯護，但他40年來從來沒有做過與可信度加權結論相反的決策。

透過集點器統計與分析，

所有人都可透過App看到與會者給自己的評分，並可針對彼此的觀點進行辯護或批評。經過第二輪討論後，再次針對議題投票。最後，集點器蒐集評分，並透過可信度加權做成會議結論。同時系統會根據「棒球卡」中每個人所擅長的事務，規劃出行動方案。

#### 數據助判斷 降低投資風險

2012年春季，隨著歐債危機升溫，橋水的研究團隊曾針對接下來的趨勢，運用可信度加權決策化解了歧見。當時義大利、愛爾蘭、希臘、葡萄牙，尤其是西班牙政府債台高築。他們知道，這些國家的經



橋水基金每個員工都需接受系統性評估，計算個人可信度。



濟命運和歐洲本身的命運，決定於時任歐洲央行總裁的下一步措施。可是他會怎麼做？

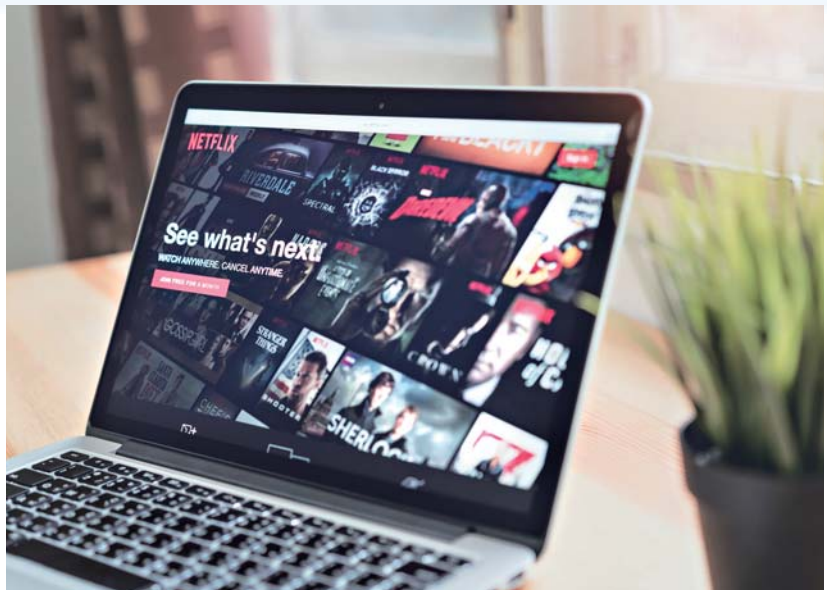
研究團隊從各自角度研判整個局勢，多次討論後依舊分成兩派：約有半數認為歐洲央行會印更多鈔票買進債券；半數則認為不會，因為跟德國決裂會使歐元區更受威脅。於是他們便利用可信度加權系統來打破僵局。

「集點器」投票結果出爐後，情勢就變得很清楚，可信度較高的人相信歐洲央行會違背德國的意思而印鈔票，於是他們據此做出決策；過了幾天，證實他們的判斷是正確的。

### 資訊透明讓團隊更緊密

一些大家原本根據偏見或情緒做成的判斷，可透過這樣的機制淡化，決策結果就會更貼近理性及真實，更不會落入老闆說了算的沉疴。知道各個員工的觀點及能力高下，確保最好的構想勝出，就是最好的決策方式。達利歐認為，就是這樣的機制，讓橋水能屢屢打敗市場。

有關管理的透明化，台灣也有個例子。在統一證券裡，自營部是一個19人的小部門，只



Netflix以迥異於其他公司的開放、透明態度，留下優秀人才為企業效力。

占公司人數一成，卻是公司的金牛，2017年大賺15億元，是第二名元大證券自營部的2倍。

統一證券的關鍵心法之一就是透明。團隊靈魂人物副總經理楊凱智說，當你的同事跟你站在一起，所有資訊都是透明時，大家就能互助進步。在自營部裡，他和18位分析師彼此知道對方買賣哪檔股票，連他本人，今日賺賠多少金額，立見分曉。楊凱智說，「透明」可以讓團隊透過集體智慧，降低個人盲點的失誤機率。

全球串流影片龍頭Netflix，也以開放、透明的態度吸引人才。Netflix設下一年一度的「回饋日」，要求員工對同仁

提供具名反饋意見。這些意見能引導出有效溝通，消除員工間的積怨與猜忌。不只如此，連解雇員工這類秘而不宣的行為，Netflix還會慎重地舉行會議討論，並邀請被解雇者出席為自己抗辯。

雖然這樣的看法看似殘酷，但曾參與過解雇會議的前員工卻表示，開誠布公的討論反而有助於留下的團隊成員熬過「過渡期」。根據求職網站LinkedIn調查，2018年美國科技公司平均自願離職率為13%，但Netflix只有11%，可見資訊的透明不但有助於企業擬定正確策略，更能創造真誠的工作環境，留下優秀人才。■